

ANNA BORAWSKA

BUSINESS PROCESS REENGINEERING – REORGANIZACJA PROCESÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Tak zwane przez nas zarządzanie
w wielkim stopniu polega na
utrudnianiu ludziom pracy
Peter Drucker

W warunkach ostrej konkurencji, postępu technologicznego i informatycznego oraz wzrostu oczekiwań klientów na przetrwanie na rynku mogą liczyć tylko te podmioty, które są w stanie wprowadzać zasadnicze zmiany. Szybkie tempo rozwoju w świecie biznesu niesie ze sobą konieczność natychmiastowej reakcji przedsiębiorstw na ewolucyjne, a nawet rewolucyjne działania innych podmiotów i dostosowywania się do wymogów gospodarki rynkowej. Doświadczenie pokazuje, że nie można jedynie poprzestać na zmianie stosunków własnościowych (prywatyzacji) czy reorganizacji, które dają tylko powierzchowne efekty. Należy być innowacyjnym, nadążać za dynamiką zmian zachodzących w świecie. Umiejętność dostosowywania się do nowych sytuacji, wprowadzania udoskonaleń w sposób zdecydowany, tak aby nie powodować zamieszania i chaosu jest warunkiem koniecznym skutecznego procesu zarządzania.

Popularną w ostatnich latach techniką usprawniania organizacji jest *reengineering* (przeprojektowywanie), czyli restrukturyzacja skierowana na procesy. Koncepcja ta zaczęła cieszyć się niezwykłą popularnością w 1993 roku po publikacji *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business revolu-*

tion przez M. Hammera i J. Champy'ego. Niestety, pierwsze próby praktycznego zastosowania *reengineeringu* w zachodnich firmach przyniosły sporo rozczarowań z powodu niespełnionych oczekiwań. Mimo to koncepcja *reengineeringu* jako nowatorska zdobyła znaczny rozgłos w świecie nauki i biznesu. Wprowadziła nowe spojrzenie na organizację i w końcu zaczęła odnotowywać wiele sukcesów. Obecnie można wskazywać na liczne przykłady przedsiębiorstw, które zdecydowały się na wdrożenie koncepcji *reengineeringu* z powodzeniem.

W polskich realiach problematyka dostosowania funkcjonowania przedsiębiorstw do szybko zmieniającej się rzeczywistości ma istotny wydźwięk. Zmiany związane z transformacją ustrojową, które nastąpiły po 1989 r., postawiły przed polską gospodarką wielkie wyzwania. Odejście od centralnego planowania i oparcie się na zasadach gospodarki rynkowej jest procesem trudnym i długotrwałym, oznacza bowiem m.in. konieczność zmiany stosunków własnościowych, stabilizacji pieniądza, dyscypliny fiskalnej czy decentralizacji struktury gospodarczej. Szczególnego znaczenia nabrała w Polsce kwestia prywatyzacji, restrukturyzacji technicznej, organizacyjnej i ekonomicznej niejednokrotnie całych branż oraz likwidacji nierentownych przedsiębiorstw. Pomocne stało się wdrażanie zintegrowanego systemu wspomagającego zarządzanie.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji *reengineeringu* oraz metod i narzędzi służących jej wprowadzeniu, a także ukazanie korzyści, jakie może ona przynieść przedsiębiorstwu w dobie nieustannych zmian. Praca ma charakter teoretyczny i została przygotowana na podstawie analizy literatury przedmiotu. Z uwagi na ograniczoną objętość o innych rozwiązaniach i koncepcjach zarządzania jedynie wspomniano, a niektóre pominięto. W ostatniej części zaprezentowano przykład skutecznego zastosowania reorganizacji procesów w polskim przedsiębiorstwie Bosman Browar Szczecin S.A.

1. RADYKALNA RESTRUKTURYZACJA A REENGINEERING

Zamierzeniem procesu restrukturyzacji jest przystosowanie kształtu i zasad funkcjonowania organizacji do nowych warunków panujących w otoczeniu. Z. Sapijaszka definiuje restrukturyzację jako radykalną zmianę w co najmniej jednym spośród trzech wymiarów organizacji, tzn. zakresie działania, struktu-

rze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy¹. Skuteczność restrukturyzacji przedsiębiorstwa zależy od zawartości programu zmian, od czynników i uwarunkowań tkwiących wewnątrz organizacji, takich jak: klimat organizacyjny, umiejętność zarządzania zmianami, bieżąca sytuacja firmy. Ponadto uzależniona jest ona od stymulatorów i ograniczeń zewnętrznych, związanych z charakterem gospodarki, polityką przemysłową państwa, uwarunkowaniami prawnymi, zachowaniem klientów i konkurentów.

Głównym obszarem aktywności przedsiębiorstwa jest tworzenie jego przewagi konkurencyjnej. Wyjściowym etapem analizy strategicznej jest określenie obecnej i przyszłej sytuacji konkurencyjnej firmy na całym rynku (lokalnym, regionalnym, krajowym czy światowym). Celem analizy pozycji konkurencyjnej firmy jest stwierdzenie², czy dana firma ma (będzie miała) przewagę konkurencyjną i jakich jest ona rozmiarów, czy ta przewaga będzie trwała oraz jakie są jej źródła. Kolejnym krokiem jest zdefiniowanie podstawowych czynników determinujących tę pozycję, czyli elementów wpływających na udział firmy w rynku oraz jej sytuację finansową na tle konkurencji, takich jak: jakość i nowoczesność produktu, jego cena, system sprzedaży i serwisu oraz renoma przedsiębiorstwa. Są one uzależnione od konstrukcji wyrobu, technologii i organizacji produkcji, jakości siły roboczej, a przede wszystkim od systemu zarządzania. Badanie wpływu tych czynników stanowi następny etap analizy pozycji konkurencyjnej firmy.

Najogólniej rzecz ujmując – restrukturyzacja ma na celu uzdrowienie przedsiębiorstw w wymiarze organizacyjnym, ekonomicznym i technicznym tak, aby zapewnić mu jak największą skuteczność w realizacji własnych celów, co ma z kolei prowadzić do zdobycia przewagi konkurencyjnej. W literaturze przedmiotu można spotkać się m.in. z podziałem restrukturyzacji na przedmiotową i podmiotową, naprawczą i rozwojową, kompleksową restrukturyzację techniczno-organizacyjną i ekonomiczną³. W związku z rozwojem technologii, której podstawą jest miniaturyzacja, sterowanie numeryczne i technika informatyczna, coraz częściej spotyka się klasyfikację restrukturyzacji na tradycyjną i radykalną⁴.

¹ *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa: szanse i zagrożenia*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1997, s. 30.

² Z. Pięrcionek, *Strategie sukcesu firmy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1996, s. 147.

³ I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet 1998, s. 45-48.

⁴ Tamże, s. 69.

Restrukturyzacja radykalna jest realizowana przez dokonywanie zmian w wielu dziedzinach działalności przedsiębiorstw; koncentruje się na wymaganiach klientów i ich zaspokajaniu przy jednoczesnym stwarzaniu najlepszych możliwości do osiągnięcia zadowalających wyników ekonomicznych i zysku w skali firmy jako całości, a nie tylko poszczególnych czynności i operacji. Radykalne wprowadzenie zmian w procesie restrukturyzacji powinno być względnie szybkie. Powolne i stopniowe wdrażanie powoduje bowiem podporządkowanie jej rozgrywkom politycznym, wyzwolenie indywidualnych oporów przeciwko zmianom i nasilenie organizacyjnej inercji. Im dłużej trwa wprowadzanie i realizacja, tym bardziej wzrasta ryzyko niepowodzenia, gdyż przedłuża się czas braku stabilizacji w działaniu organizacji. Radykalna zmiana powinna doprowadzić, w stosunkowo krótkim czasie, do przekształcenia strategii, struktur, ludzi i procesów oraz zainicjować zmiany w kulturze organizacyjnej⁵. Radykalna restrukturyzacja oparta na koncepcji *reengineeringu* oznacza przystosowanie się firmy do nowych warunków otoczenia przez zmianę sposobów funkcjonowania, a także zmianę procesów, struktur i metod zarządzania. *Reengineering*, czyli reorganizacja procesowa przedsiębiorstwa, kładzie szczególny nacisk na dwa elementy organizacji, których zmiany są niezbędne do realizacji procesu naprawczego. Są to: struktura organizacyjna i systemy⁶, które sprawiają, że organizacja działa w sposób ciągły.

2. GENEZA I KONCEPCJA REENGINEERINGU

Rewolucyjną odpowiedzią na ułomności klasycznego zarządzania miała być koncepcja *Business Process Reengineering* (BPR), która to jako pierwsza dostrzegła i umiejscowiła proces w centrum uwagi zarządzających. Zaadaptowała ona rozwijaną już od lat 50. analizę wartości, podejście systemowe do zarządzania oraz koncepcję łańcucha wartości M. E. Portera z lat 80.⁷ Można więc uznać BPR jako pioniera koncepcji zarządzania procesami, która na bazie osiągnięć, ale też i krytyki, ukształtowała się w formę dojrzałą i bogatszą.

Reorganizacja procesów (*reengineering*) została (prawie równocześnie) odkryta przez dwóch specjalistów – T. H. Davenporta i M. Hammera, badają-

⁵ S a p i j a s z k a, dz. cyt., s. 20-21.

⁶ Tamże, s. 72.

⁷ *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Warszawa: One Press 2006, s. 61-92.

cych niekonwencjonalne zastosowania informatyki w firmach takich jak: Ford, Mutual Benefit Life oraz IBM Credit⁸. Ich pierwsze artykuły na temat reorganizacji procesów ujrzały światło dzienne mniej więcej w tym samym czasie – w połowie 1990, a na przełomie 1992 i 1993 roku zostały opublikowane ich pierwsze książki na ten temat⁹. Większą popularnością cieszyła się jednak wersja M. Hammera, a *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution* okrzyknięta została „biblią reengineeringu” i światowym bestsellerem.

Do dnia dzisiejszego pojawiło się wiele pojęć pochodnych *reengineeringu*: *Business Engineering*, *Business Process Reengineering*, *Business Process Redesign*, *Process Innovation*. Spośród wielu definicji *reengineeringu* przytoczonych w literaturze przedmiotu najpełniejsza jest ta, która określa go jako koncepcję zmian, prowadzącą do systematycznej organizacji, analizy i oceny procesów gospodarczych, dodających wartość z punktu widzenia klienta, w celu uzyskania poprawy miar takich, jak: czas, koszt i jakość procesów¹⁰. *Reengineering* zakłada zmianę struktury hierarchicznej, opartej na funkcjach, na strukturę poziomą, opartą na procesach. Funkcje takie, jak zbycie, produkcja, gospodarka materiałowa, finanse czy rachunkowość nie są rozpatrywane oddzielnie od siebie, lecz wchodzą w skład procesów przebiegających przez różne funkcje¹¹.

W swojej książce M. Hammer i J. Champy opisują powstawanie ich koncepcji naprawy sytuacji w firmie. *Business Reengineering* określili oni jako radykalną kurację przedsiębiorstwa, nowe myślenie, zaczynanie wszystkiego od nowa. Szersza definicja to: fundamentalne przemysłenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy według krytycznych, współczesnych miar osiągnięcia wyników (takich, jak: koszty, jakość, serwis, szybkość)¹².

⁸ *Reorganizacja procesów biznesowych – przeszłość, teraźniejszość i (prawdopodobna) przyszłość*, w: *Międzynarodowa Konferencja Business Information Systems*, red. W. Abramowicz, Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu 1997, s. 66.

⁹ T. H. D a v e n p o r t, *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*, Boston: Harvard Business Press 1993; M. H a m m e r, J. C h a m p y, *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, New York: HarperBusiness 1993.

¹⁰ R. G a b r y e l c z y k, *Reengineering. Resstrukturyzacja procesowa przedsiębiorstwa*, Warszawa: Nowy Dziennik sp. z o. o. i Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych 2000, s. 22.

¹¹ Tamże, s. 21.

¹² *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Neumann Management Institute 1996, s. 45-49.

Warto zwrócić uwagę na kluczowe słowa tej definicji:

1. *Fundamentalny – reengineering* rozpoczyna się bez założeń i danych, gdyż często okazuje się że reguły są przestarzałe, błędne lub nieodpowiednie. Najważniejsze pytania, na jakie należy odpowiedzieć sobie podczas *reengineeringu*, to: „dlaczego robimy to co robimy?” oraz „dlaczego robimy to tak, jak robimy?”

2. *Radykalny* – zamiast wprowadzania powierzchownych czy stopniowych zmian postuluje się zlekceważenie wszystkich istniejących struktur i procedur oraz wymyślenie zupełnie nowych sposobów wykonywania pracy. *Reengineering* dotyczy ponownego zaprojektowania firmy, a nie jej poprawy, rozwoju lub modyfikacji. Oznacza to prognostyczne podejście do restrukturyzacji firmy, a więc rozpoczęcie od nowa. Chodzi o wymyślenie od początku nowej wersji procesów, które, wykorzystując najnowsze zdobycze technologii informatycznej, staną się wysokoefektywne w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Zamiast mozolnego usprawniania istniejących już procedur metodą diagnostyczną, powielając często zastane błędy, proponuje się nowatorskie, innowacyjne rozwiązania. Oznacza to zmianę sposobu myślenia – przede wszystkim dedukcyjnie zaprojektowane zostają procesy w postaci optymalnej (takiej, w jakiej chcielibyśmy, aby były realizowane), a następnie należy wdrożyć je w życie z jak najmniejszymi odchyleniami od postaci postulowanej. Podejście takie pozwala wyodrębnić kluczowe procesy w firmie i na nich skoncentrować uwagę. Przy okazji często udaje się zidentyfikować realizowane w organizacjach procesy, które nie przynoszą wartości. Ponadto prognostyczna *reengineeria* ułatwia identyfikację obszarów nieefektywności wewnątrz samych procesów (dodatkowe zbędne operacje, wąskie gardła, niewykorzystane moce wykonawcze itp.). Podejście procesowe do organizacji, jakie postuluje *reengineering*, umożliwi redukcję marnotrawstwa w znacznej skali.

3. *Dramatyczny – reengineering* ma na celu dokonanie wyraźnego skoku, przełomowej poprawy działalności firmy, a nie niewielkich stopniowych ulepszeń. Poprawa jakości albo obniżka kosztów o 10% nie jest w kręgu zainteresowań *reengineeringu*, gdyż można ją osiągnąć konwencjonalnymi metodami. Przeprojektowywanie powinno być rozpoczynane tylko wtedy, gdy potrzebne jest tzw. mocne uderzenie.

4. *Proces* – praca w przedsiębiorstwie powinna być skupiona na procesach, a nie na stanowiskach pracy, funkcjach czy zadaniach. Podział pracy postulowany przez klasyków organizacji i zarządzania nie sprawdza się we współczesnych firmach, gdyż wykonawcy i menedżerowie, koncentrując się na pojedynczych elementach procesu (jak otrzymanie zlecenia, zakup materiałów potrzebnych do produkcji, operacje magazynowe itd.), tracą z pola widzenia

szerszy cel, czyli dostarczenie wyrobów do rąk klienta. Poszczególne czynności wchodzące w skład procesu są ważne, jednak dla klienta niewiele znaczą, gdy ten nie otrzyma zamówionych wyrobów¹³.

Hammer i Champy przez wiele lat obserwowali firmy, które próbowały radykalnie zmienić swój sposób działania. Nie miały one odwagi wkroczyć na nowe obszary działalności, nie potrafiły wyzwolić się z ciasnych schematów myślenia branżowego. W końcu jednak niektóre z nich zapoczątkowały daleko idące zmiany w swych dotychczasowych procesach lub przestawiły się na kompletnie nowe. Pracując z tymi przedsiębiorstwami, Hammer i Champy starali się, aby nabrały one nowych doświadczeń, które pozwoliłyby im przeżyć, a nawet rozwijać się w konkurencyjnym otoczeniu. Autorzy „biblii *reengineeringu*” zauważyli, że prawie zawsze zmianom procesów towarzyszyły znaczące przeobrażenia w strukturze organizacyjnej i stylu kierowania. Z biegiem czasu obserwacja przedsiębiorstw i zebrane doświadczenia pozwoliły na opisanie pewnego wzoru działania, który umożliwia przeprowadzenie radykalnych zmian. Ostatecznie nadali mu nazwę *Business Process Reengineering* (BPR) i określili jako ostatnią deskę ratunku dla wielu przedsiębiorstw, pozwalającą na pozbycie się mało efektywnych, przestarzałych metod gospodarowania i zarządzania.

Niestety, dość szybko pojawiły się pierwsze niepowodzenia związane z wdrażaniem *reengineeringu*. W latach 1993-1997 aż 69% dużych północnoamerykańskich i 75% europejskich firm¹⁴ dokonało przeprojektowania przynajmniej jednego procesu produkcyjnego. Takie radykalne podejście przyczyniło się do zniszczenia istniejących od wielu lat struktur i zorganizowania ich od nowa. 70% tych projektów zakończyło się niepomyślnie¹⁵. W 1996 r. Hammer napisał: „Doszedłem do wniosku, że się wtedy myliłem: radykalna rewolucja nie jest najważniejszym aspektem *Business Reengineering* [...]. Słowem kluczowym w definicji jest słowo *proces*, czyli zbiór powiązanych ze sobą działań, prowadzących do osiągnięcia efektu, mającego wartość dla klienta”¹⁶.

Wśród głównych przyczyn niepowodzeń przedsięwzięć związanych z realizacją koncepcji *reengineeringu* wymienia się m.in. przesadną zależność *reen-*

¹³ <http://procesy.ue.wroc.pl/pliki/genezaZPR.doc> (dostęp 18.03.2011).

¹⁴ A. K u p c z y k, H. K o r o l e w s k a - M r ó z, M. C z e r w o n k a, *Radykalne zmiany w firmie*, Warszawa: Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne Infor 1998, s. 21.

¹⁵ G a b r y e l c z y k, dz. cyt., s. 22.

¹⁶ Tamże.

gineeringu od zespołu zewnętrznych konsultantów, niewłaściwego sponsora przedsięwzięcia, koncentrację na zmniejszaniu kosztów lub na zagadnieniach technicznych, podejmowanie decyzji poprzez konsensus, niekorzystną sytuację finansową firmy, zbyt wiele przedsięwzięć innowacyjnych realizowanych równocześnie¹⁷. Realizując projekt *reengineeringu*, konieczne jest znalezienie takich aspektów funkcjonowania firmy, które wymagają radykalnej poprawy oraz zidentyfikowanie wszystkich procesów organizacyjnych, opisujących wszelkie działania podejmowane przy produkcji wyrobów lub świadczeniu usług. Należy zidentyfikować strategiczne, tworzące wartość dodaną procesy¹⁸, istotne z punktu widzenia klienta, a także ze względu na realizowaną strategię. Strategiczne procesy to te, które są najważniejsze w odniesieniu do misji, celów, zamierzonej pozycji firmy na rynku oraz sformułowanej strategii. Niezbędne jest opisanie wszystkich elementów wspierających (systemów, procedur i struktur organizacyjnych), bez których niemożliwa jest realizacja procesów. Ponadto trzeba określić czas realizacji projektu BPR i zakres planowanych zmian. Aby proces wdrażania *reengineeringu* zakończył się sukcesem, przedsiębiorstwo powinno zwrócić uwagę na to, aby był on wprowadzony stosunkowo szybko, ponieważ jeśli osiągnięcie rezultatów będzie zbyt- nio odroczone w czasie, program usprawniania nie powiedzie się. Ponadto BPR musi być radykalny, tzn. prowadzić do zauważalnych, a nawet nadzwyczajnych czy wręcz rewolucyjnych zmian. Warto też pamiętać, aby przeprojektowanie procesów wiązało się ze zwiększeniem znaczenia działań tworzących wartość dodaną w procesie oraz z wyeliminowaniem pozostałych.

3. REENGINEERING A ZARZĄDZANIE PROCESOWE

Podjęcie procesowe to traktowanie organizacji jako zbioru procesów i opisanie jej jako mapy powiązań oraz sekwencji procesów. Procesem określa się ciąg powiązanych ze sobą i uporządkowanych działań, polegających na przekształcaniu nakładów w produkt i przynoszących korzyści klientowi zewnątrz-

¹⁷ B. J. B a s h e i n, M. L. M a r k u s, P. R i l e y, *Preconditions for BPR Success and How To Prevent Failures*, „Information Systems Management” 1994, Spring, s. 7-13.

¹⁸ R. L. M a n g a n e l l i, M. M. K l e i n, *Reengineering*, Warszawa: PWE 1998, s. 27-29.

nemu i/lub wewnętrznemu¹⁹. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż nowoczesna forma organizacyjna, która koncentruje się na procesach²⁰:

- kładzie nacisk na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako całości,
- stanowi kompromis pomiędzy strukturą funkcjonalną i macierzową,
- zawiera w sobie elementy formalne i elementy kultury organizacyjnej.

Organizacje zorientowane na procesy mają strukturę poziomą, a poszczególne funkcje wchodzą w skład procesów (np. marketingowego, sprzedaży, zaopatrzenia).

Podstawowym założeniem restrukturyzacji na bazie procesowej jest chęć usunięcia przeszkód, jakie często w tradycyjnym, hierarchicznym zarządzaniu nie pozwalają pracownikowi na racjonalne zaspokojenie potrzeb klienta. Jak już wcześniej o tym wspomiano, *reengineering* jest metodą radykalnego przeprojektowania procesów istniejących w organizacji oraz powiązanej z nimi struktury organizacyjnej w celu optymalizacji wyraźnie ukierunkowanej na klienta produktywności przedsiębiorstwa. Przyjęcie w normie ISO 9000 : 2000 idei zarządzania procesowego i metodyki reengineeringu jako bazy merytorycznej systemu zarządzania jakością spowodowało, że system ten (wdrożony i działający) może stać się dla organizacji katalizatorem znaczących zmian ukierunkowanych na szybki rozwój biznesowy. Norma ISO 9001 : 2000 ma zastosowanie w organizacjach, które chcą wykazać, że są zdolne w sposób ciągły dostarczać wyroby spełniające wymagania klienta oraz przepisy prawne, a także chcą zwiększyć zadowolenie klienta przez skuteczne wdrożenie systemu zawierającego procesy stałego doskonalenia systemu.

Akceptacja podejścia procesowego wiąże się z odejściem od pionowego, tradycyjnego podziału pracy. Większość procesów nie jest realizowana w jednej komórce, ani nawet w pionie organizacyjnym. Dlatego konieczne jest stworzenie ogólnej mapy procesów wraz z opisem ich relacji. Struktura procesowa charakteryzuje się płaską hierarchią oraz międzyfunkcjonalnymi zespołami procesowymi z właścicielami procesów. Zakłada znaczną decentralizację uprawnień decyzyjnych dla zespołów procesowych. Nie oznacza to jednak całkowitego odejścia od tradycyjnej struktury pionowej, lecz współpracę tych dwu wymiarów. Podejście procesowe powoduje zmiany w sposobie wykonywania pracy. W miejsce zespołów funkcjonalnych powstają zespoły procesowe

¹⁹ J. Węglarczyk, *Zarządzanie procesowe*, http://dydaktyka.polsl.pl/rg5/studia/Mat_sem_I/Zarz_procesowe.ppt (dostęp 18.03.2011).

²⁰ G. B. Gruchman, *Koncentracja na procesach. ABC wdrażania strategii* (9), „Prawo i Gospodarka” z 6 V 1998.

we. Odpowiedzialne są one za przebieg procesu. Z kolei system monitorowania obejmuje opracowanie miar procesów oraz systematyczne kontrolowanie ich osiągnięcia. Optymalizacja działań firmy polega na utworzeniu takiej konfiguracji procesów, w której nacisk położony będzie na uzyskanie struktury o jak największym udziale działań dających wartość dodaną. Są one najważniejsze z perspektywy klienta, a także najistotniejsze dla firmy – z punktu widzenia konkurencyjności.

Do zalet podejścia procesowego zaliczyć można:

- łatwą identyfikację zachowań (a nawet działań) zbędnych w systemie
- z punktu widzenia wpływu na procesy operacyjne
- dobre wykonanie działania poprzedzającego jako warunek właściwej realizacji działania następnego i w efekcie – osiągnięcia celu końcowego
- odpowiedzialność wszystkich członków zespołu obsługującego proces za jego ostateczny wynik.

Wadami podejścia procesowego są:

- wymóg postępowania zgodnie ze ścisłą metodyką podczas identyfikacji działań w ramach procesu
- ścisła procedura w odniesieniu do działań krytycznych w ramach procesu.

Zarządzanie procesowe przynieść może tak zaskakujące sukcesy (np. obniżenie kosztów nieoperacyjnych firmy o 80%), że czasami bywa katalizatorem dalekosiężnych zmian obejmujących kulturę firmy i jej standardy. Jednak rekonstrukcja procesowa, tak jak każda działalność, może także skończyć się niepowodzeniem (dzieje się tak w prawie 50% przypadków). Najczęstsze tego przyczyny to:

- brak zaangażowania najwyższego kierownictwa
- niedostateczna promocja wśród pracowników
- brak gotowości do zmiany kultury firmy.

Restrukturyzację procesową przeprowadziły m.in. firmy takie, jak: General Electric (jako pierwsza), General Motors, Eastman Kodak, PepsiCo, Mc Kinsey. Przykładem przedsiębiorstwa, w którym restrukturyzacja procesowa się nie powiodła jest IBM.

Trzeba zwrócić uwagę na fakt, iż zarządzanie procesowe jest sposobem realizacji dobrze przemyślanej strategii, odpowiednio sterowane daje zdecydowaną poprawę działalności operacyjnej firmy, zwiększa jej bieżącą efektyw-

ność, pozwala na gromadzenie rezerwy finansowej, np. na działania strategiczne, które nie są procesami podstawowymi²¹.

Orientacja procesowa postulowana przez *Business Process Reengineering* została przejęta i nadal jest rozwijana w ramach zarządzania procesami. Przez koncepcję tą przejęte zostały podstawowe zasady *reengineeringu*²²:

1. Działanie powinno się organizować wokół wyników, a nie wokół zadań. Chodzi o scalenie odpowiedzialności rozproszonej między realizatorów poprzez powierzenie jej jednej osobie lub jednemu zespołowi.

2. Użytkownicy wyniku procesu powinni być jego organizatorami. Osoby, które korzystają z efektów procesów, powinny włączyć się w ich realizację. Pozwala to zwykle skrócić czas realizacji procesu i zmniejszyć koszty.

3. Zasoby przestrzennie rozproszone należy traktować tak, jakby znajdowały się w jednym miejscu.

Zasada ta ma na celu przewyciężenie tradycyjnego konfliktu między centralizacją a decentralizacją. Dzisiejsze możliwości sieci komputerowych z rozproszonymi, aczkolwiek ogólnie dostępnymi bazami danych oraz logistyką umożliwiają połączenie tych dwóch przeciwstawnych tendencji oraz np. centralizowanie zasobów, korzystając z efektów skali, przy jednoczesnym swobodnym dostępie do informacji przez wielu użytkowników systemu.

4. Procesy równoległe należy koordynować w trakcie ich wykonywania.

Koordynacja wykonywanych elementów procesu *post factum* znacznie wydłuża łączny czas wykonania przedsięwzięcia.

5. Decyzje powinny być podejmowane w miejscu realizacji procesu, a oddalone przestrzennie kierownictwo ma wyłącznie prawo kontroli decyzji.

Jedną z głównych idei *reengineeringu* stanowi, że ludzie wykonujący daną pracę powinni sami podejmować decyzje. Przy takim założeniu można spłaszczyć struktury i ograniczyć ilość stanowisk kierowniczych.

6. Gromadzone informacje powinny spływać do jednego, ogólnie dostępnego banku danych.

Informację należy rejestrować w miejscu jej powstawania, jednakże powinna być ona dostępna dla wielu użytkowników systemu²³.

²¹ W ę g l a r c z y k, dz. cyt.

²² M. H a m m e r, *Reengineering work: don't automate. Obliterate*, „Harvard Business Review” 1990, nr 7/8, w: *Nowe metody organizacji i zarządzania*, red. Z. Martyniak, Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie 1998, s. 34-35.

²³ <http://procesy.ue.wroc.pl/pliki/genezaZPR.doc> (dostęp 18.03.2011).

4. ZALETY I WADY REENGINEERINGU

Reengineering jest najczęściej stosowaną przez kierownictwo przedsiębiorstw metodą do realizacji celów strategicznych (przed automatyzacją, restrukturyzacją, *downsizingiem* i *outsourcingiem*²⁴). Blisko dwie trzecie działań związanych z BPR obejmuje więcej niż jeden dział, a kluczem do sukcesu jest zrozumienie rynku i potrzeb klienta. Ponadto, z punktu widzenia strategii i klienta ważne jest też sformułowanie wizji i strategii, zaprojektowanie produktów i usług, produkcja i dostawa, zarządzanie procesem zmian i personelem²⁵. Najczęstszym powodem wyboru *reengineeringu* jako programu usprawnień są problemy związane z konkurencją, malejącą zyskowością lub udziałem w rynku. *Reengineering* poszukuje możliwości radykalnych zmian w najważniejszych dla funkcjonowania firmy wskaźnikach opisujących jej działalność, a nie tylko cząstkowych usprawnień²⁶. Jednocześnie za cel stawia on sobie poprawę jakości, redukcję kosztów, zwiększenie elastyczności, szybkości działania, a także wzrost zadowolenia klienta, czyli kompleksowo korzysta z innych programów usprawnień.

BPR wywołuje gorące dyskusje i wiele kontrowersji. Podzielił on świat praktyków i teoretyków zarządzania na dwa obozy: zdecydowanych zwolenników i stanowczych przeciwników *reengineeringu*. Proponuje się uzupełnianie koncepcji BPR przez rewolucyjne podejście do zmian. Wymagana jest gruntowna restrukturyzacja zarówno procesów, jak i całej organizacji - restrukturyzacji przeprowadzonej rewolucyjnie.

Wśród głównych zalet *reengineeringu* wymienia się:

- szeroki zakres oferowanych celów i korzyści
- wzrost satysfakcji klientów
- wzrost pozycji na rynku
- radykalizm
- elastyczność
- różnorodność stosowanych równocześnie metod.

Do wad *reengineeringu* należą:

- wzrost kosztów zatrudnienia

²⁴ M a n g a n e l l i, K l e i n, dz. cyt., s. 33.

²⁵ Tamże, s. 32-37.

²⁶ Tamże, s. 42.

– możliwość wystąpienia niepokojów społecznych (z uwagi na nieprzygotowanie pracowników i kadry do zmian)²⁷.

M. Szymura-Tyc do listy ujemnych stron *reengineeringu* zalicza jeszcze:

– nadmierną koncentrację na redukcji kosztów w przedsiębiorstwie w stosunku do potrzeby dostosowania oferowanej wiązki wartości do potrzeb wybranych klientów i posiadanych zasobów

– niedocenywanie niematerialnych zasobów firmy budujących wartość dla klienta, w szczególności wiedzy i doświadczenia pracowników, których interesy były naruszane

– koncentrację na procesach produkcyjnych (wytwarzania), a zaniedbywanie możliwości usprawnień w promocji, dystrybucji, pracach badawczo-rozwojowych, które z trudem poddawały się BPR

– fakt, iż radykalna zmiana przebiegu procesów i struktur organizacyjnych w firmie rzadko ukierunkowana jest na zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów oraz zasoby firmy.

Natomiast do pozytywnych stron *reengineeringu* dodaje:

– rozwój koncepcji zarządzania procesowego wypierającej zarządzanie funkcjonalne

– przyznanie potrzebom klienta najwyższego priorytetu, deklarowanie oceny efektywności procesów przez pryzmat satysfakcji klienta²⁸.

Udane zastosowanie *reengineeringu* w przedsiębiorstwie pozwala na:

– skrócenie cykli produkcji o co najmniej 70%

– redukcję kosztów o minimum 40%

– poprawę jakości wyrobów i zadowolenia klientów o ponad 40%

– podniesienie rentowności o minimum 40%

– rozszerzenie udziału w rynku o co najmniej 25%²⁹.

Pamiętać jednak należy, że *reengineering* nie jest *panaceum* dla wszystkich przedsiębiorstw. Powierzchowne stosowanie tej koncepcji, nierealistyczne oczekiwania i brak zrozumienia jej istoty przyczynić się mogą do niepowodzeń podjętych przedsięwzięć reorganizacyjnych.

²⁷ <http://www.benchmarking.vitroabw.pl/4.php> (dostęp 16.03.2011).

²⁸ *Zarządzanie przez wartość dla klienta – budowa wartości firmy*, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref4_full.html (dostęp 16.03.2011).

²⁹ <http://rasokolowski.strony.wi.ps.pl/> (dostęp 20.02.2011).

5. ETAPY I NARZĘDZIA REENGINEERUNGU

Na podstawie analizy dostępnej literatury z zakresu *reengineeringu* można stwierdzić, że istnieją pewne różnice w ujęciu, koncepcji i metodologii BPR. R. Griffin proces *reengineeringu* (nazywany przezeń przeprojektowywaniem) sprowadza do następujących kroków:

- opracować cele i strategię przeprojektowywania
- położyć nacisk na zaangażowanie najwyższego kierownictwa w wysiłek przeprojektowywania
- wytworzyć u członków organizacji poczucie pilności zadania
- zacząć od oczyszczenia przedpola; w efekcie stworzyć organizację na nowo
- optymalizować sposoby podejścia: od góry ku dołowi i od dołu ku górze.

Według Griffina udane przeprojektowywanie wymaga systematycznej i kompleksowej oceny całej organizacji. Wytyczone cele, wsparcie najwyższego kierownictwa i poczucie pilności pomagają organizacji przekształcić się oraz połączyć odgórne i oddolne sposoby podejścia³⁰.

Z kolei R. Gabryelczyk w podejściu przebudowy technologii procesów wyróżnia cztery etapy³¹:

1. przygotowanie projektu przedsięwzięcia;
2. identyfikację struktury procesów;
3. analizę procesów;
4. przeprojektowanie procesów.

Przygotowanie projektu przedsięwzięcia

W pierwszej fazie następuje zmobilizowanie, pobudzenie i zorganizowanie do działania osób zaangażowanych w *reengineering* oraz ustalenie planu działania. Faza ta stanowi przygotowanie, w którym zarząd organizacji wyznacza główne cele realizacji projektu, określa jego ramy, dokonuje wyboru narzędzi, jak również określa akceptowalny poziom kosztów i ryzyka. Istotne jest, aby do działań związanych z wdrażaniem *reengineeringu* powołać osoby kompetentne, bezpośrednio odpowiedzialne za całościową realizację działań reorganizacyjnych.

³⁰ *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2007, s. 420.

³¹ Dz. cyt., s. 59-86.

Identyfikacja struktury procesów

W kolejnym etapie (identyfikacji procesów) powinno się uświadomić personelowi reguły zarządzania zorientowanego na klientów. Określona zastaje efektywność firmy oraz procesy, w których tworzona jest największa wartość dodana. Identyfikacja i znajomość procesów w organizacji przyczynia się do sprawnego ich przeprojektowania, zgodnymi z zasadami *reengineeringu*. Sporządzane są mapy procesów, czyli graficzny model przebiegu działań firmy. Mapy te, poza opisem kolejnych czynności, zawierają też elementy niezbędne do przeprojektowania procesu. Graficzna wizualizacja umożliwia dostrzeżenie obszarów krytycznych oraz przeprowadzenie analizy słabych stron procesu dzięki prezentacji powiązań czynności wykonywanych w ramach projektu.

R. Scholz i A. Vrohlinga wyróżniają trzy podstawowe sposoby identyfikacji procesów³²:

- identyfikacja procesów „od podstaw” (specyficznych dla danego przedsiębiorstwa)
- identyfikacja na bazie typowych procesów
- identyfikacja procesów zorientowana na klienta.

W celu stworzenia modelu procesów przedsiębiorstwa należy zebrać odpowiednie dane, m.in. przeprowadzić wywiady wśród pracowników różnych szczebli.

Analiza procesów

Analiza wprowadzonych procesów polega na badaniu efektywności tychże procesów. P. Grajewski w książce *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*³³ wymienia sześć głównych atrybutów procesów (punktów odniesienia w doskonaleniu procesów):

- koszty procesu wraz z ich parametrami (poziomem, strukturą, tendencjami zmian, możliwościami oddziaływania) – wszystkie koszty związane z wykonywaniem operacji składających się na konkretny proces
- długość czasu realizacji procesu – średni czas wykonania wszystkich operacji procesu; informacja ta świadczy pośrednio o poziomie zorganizowania, stosowanych procedurach, wykorzystywanych technologiach czy kwalifikacjach pracowników oraz stanowi odpowiedź na pytanie o strukturę czynności ze względu na udział w nich pracy efektywnej, tworzącej wartość

³² Tamże, s. 64.

³³ Warszawa: PWE 2007.

– elastyczność procesu – zdolność procesu do jego całkowitej zmiany, doskonalenia, przestawienia kolejności wykonywania czynności, łączenia operacji itp.

– jakość procesu – syntetyczna lub cząstkowa miara przebiegu procesu, wyrażająca się oceną poziomu jego zmienności, co wpływa na terminowość realizacji, warunkowana również liczbą błędów i związaną z tym powtórnie wykonywaną pracą

– znaczenie dla organizacji – miara określająca wielkość przychodów, jakie generuje proces, określająca związek między procesem a klientem

– znaczenie dla klienta – miara poziomu satysfakcji odbiorców z efektu, w tym także porównanie własnych procesów z konkurentami z perspektywy zadowolenia klientów.

Przeprojektowanie procesów

Ostatnia faza *reengineeringu* obejmuje przeprojektowanie procesów i ich ciągłe doskonalenie. Po identyfikacji procesów oraz po opracowaniu miar efektywności konieczne jest zrozumienie procesów realizowanych dotychczas oraz zaprojektowanie nowego trybu ich wykorzystania³⁴. Analiza modeli stanu obecnego ma na celu zlokalizowanie problemów w obecnych procesach, tak by umożliwić ich uniknięcie w nowych. Ponadto umożliwia też określenie efektów proponowanych zmian³⁵. Przed powstaniem propozycji docelowej koncepcji przebiegów procesów konieczne jest zidentyfikowanie działań tworzących wartość. Narzędziem, które może okazać się tu pomocne, jest łańcuch wartości opracowany przez M. Portera z Harvard Business School. Model łańcucha wartości przedstawia w uproszczony sposób przedsiębiorstwo jako sekwencję działań (funkcji), układających się w sekwencje od fazy pozyskiwania surowców, materiałów i technologii poprzez przetwarzanie ich w wyroby finalne i dostarczenie odbiorcy. W przeprojektowaniu procesów może być też pomocna koncepcja *benchmarkingu*, czyli porównywanie się z liderami, dorównywanie im, orientacja na najlepszą klasę wyrobów lub usług, uczenie się od konkurentów. Metoda ta pozwala ocenić dany proces, usługę oraz produkt w świetle konkurencji, a także określić, czy możliwe jest osiągnięcie przewagi nad konkurencją³⁶.

³⁴ M a n g a n e l l i, K l e i n, dz. cyt., s. 158.

³⁵ G a b r y e l c z y k, dz. cyt., s. 82.

³⁶ D u r l i k, dz. cyt., s. 235-238.

Narzędziem umożliwiającym zarówno zaprojektowanie procesów od nowa, jak i ich stopniową optymalizację w procesie ciągłych zmian jest ARIS – Architektura Zintegrowanych Systemów Informacyjnych³⁷. To metoda analizy i kompleksowego modelowania procesów gospodarczych, prowadząca do stworzenia w przedsiębiorstwie zintegrowanego systemu przetwarzania informacji. System ARIS jest koncepcją szczególną ze względu na integrację architektury, metod modelowania oraz informatycznego narzędzia modelowania, co odróżnia go od innych instrumentów, koncentrujących się zwykle na jednym z wymienionych komponentów. Architektura ARIS została zbudowana z myślą przeprowadzenia rekonstrukcji procesów gospodarczych, przy jednoczesnym wdrażaniu technologii informacyjnej. Jej istotą jest badanie łańcucha procesów, będącego obrazem realizowanych w systemie przedsiębiorstwa działań gospodarczych, a także towarzyszących im i z nimi połączonych procesów informacyjnych. ARIS jest stosowane w firmie w celu standaryzacji istniejących procesów, ich usprawnienia lub wprowadzenia zupełnie nowych.

6. PRZYKŁAD ZASTOSOWANIA *BUSINESS PROCESS REENGINEERING* W BOSMAN BROWAR SZCZECIN S.A.

Bosman Browar Szczecin S.A. jest jednym z najlepiej wyposażonych i najnowocześniejszych browarów w Polsce. Istnieje od 1848 r. W roku 1992 został przekształcony z przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę skarbu państwa Bosman Browar Szczecin S.A. Ważnym aspektem rozwoju firmy była prywatyzacja i połączenie się z niemieckim potentatem branży piwowarskiej. W spółkę zainwestowała grupa producentów piwa Bitburger Brauerei. Bosman jako nowy członek Bitburger Getränkegruppe mógł przyspieszyć inwestycje i udoskonalić swoje produkty. Od 2001 r. stał się częścią grupy Carlsberg Okocim S.A. (przemianowanej w 2004 na Carlsberg Polska).

Wspomaganie reorganizacji procesów gospodarczych w obszarze gospodarki materiałowej oraz sprzedaży i dystrybucji Bosman Browar Szczecin S.A. powierzył firmie Business Consulting Center (BCC)³⁸. W 1998 roku dokonano wyboru systemu informatycznego, zakupiono licencję i rozpoczęto wdro-

³⁷ Ang. *Architecture of Integrated Information Systems*, niem. *Architektur Integrierter Informationssysteme*.

³⁸ Niezależna firma konsultingowa, specjalizująca się w usługach związanych z systemami SAP i w *outsourcingu* IT.

żenie systemu SAP R/3³⁹. Podejmując prace nad reorganizacją procesów, zarząd firmy Bosman planował osiągnąć następujące cele:

- zweryfikować dotychczasowe zasady obsługi sprzedaży i przepływu materiałów w przedsiębiorstwie
- porównać realizowane dotychczas procesy ze standardowymi procesami realizowanymi w macierzystym browarze Bitburger oraz w systemie SAP R/3
- określić docelowy przebieg procesów podejmując decyzje, w jakim zakresie można wykorzystać standardowe rozwiązania R/3, a w jakim trzeba je dostosować do specyficznych wymagań firmy
- przygotować podstawy organizacyjne (w postaci opisanych procesów oraz propozycji zmian struktury organizacyjnej) do uruchomienia prac wdrożeniowych w modułach MM (*materials management*) i SD (*sales and distribution*)⁴⁰.

Na potrzeby projektu reorganizacji zostały powołane dwa zespoły robocze. Pierwszy z nich złożony był z pracowników komórek organizacyjnych Bosmana, takich jak: sprzedaż, zaopatrzenie, kontroling, produkcja, informatyka. W skład drugiego zespołu wchodził konsultanci BCC. Przedsięwzięcie trwało pięć miesięcy – od maja do września 1999 r. Prace BPR w Bosmanie dotyczyły wszystkich procesów związanych z planowaniem, zaopatrzeniem, magazynowaniem i dystrybucją wyrobów gotowych (piwa i wód), towarów handlowych, opakowań, materiałów marketingowych, surowców do produkcji, artykułów technicznych, środków trwałych i zakupów inwestycyjnych. Procesy sprzedaży i gospodarki materiałowej rozpatrywano w kontekście całego przepływu materiałów w przedsiębiorstwie, rozważając sposób obsługi materiałowej produkcji oraz rachunek kosztów produkcji i sprzedaży. W ramach projektu wykonano i opisano modele przebiegu procesów, które wskazywały sekwencje czynności, powiązania z innymi procesami, osoby odpowiedzialne za realizację całego procesu oraz związane z nimi dokumenty. Na początku dokonano analizy i oceny procesów dotychczasowych w browarze szczecińskim. Raport uwzględniał ich słabe i mocne strony. Następnie członkowie zespołów roboczych udali się do Niemiec, gdzie zapoznali się z zasadami funkcjonowania browaru Bitburger (macierzystego dla Bosmana). Po powrocie zajęli się projektowaniem procesów docelowych, z uwzględnieniem rozwiązań wariantowych oraz oceną zalet i wad każdego z rozwiązań⁴¹. Prace nad pro-

³⁹ Oprogramowania produkowanego przez międzynarodową firmę informatyczną SAP AG z siedzibą w Niemczech.

⁴⁰ http://www.bcc.com.pl/pad_files/pdf/SS_Bosman.pdf (dostęp 21.03.2011).

⁴¹ Akademia Wiedzy BCC, *Bosman Browar Szczecin S.A.: Reorganizacja procesów biznes-*

jektem były na każdym etapie weryfikowane, a na zakończenie zostały uwieńczone prezentacją wyników oraz opracowaniem dokumentacji w języku polskim i niemieckim.

Otrzymano modele blisko 200 procesów (globalnych procesów sprzedaży i zaopatrzenia oraz szczegółowo określających wybrane dziedziny logistyki przedsiębiorstwa). Model procesu logistycznego zastał opracowany przy użyciu ARIS Toolset. Program ten jest rekomendowany przez SAP jako narzędzie wspomagające wdrożenie systemu R/S. Pozwala na szczegółowe przedstawienie koncepcji organizacyjnych na etapie modelowania, ocenę stworzonych modeli poprzez zastosowanie funkcji analitycznych, a także zaawansowane przeglądanie. Model procesów logistycznych Bosman Browar Szczecin S.A. składał się z modeli poszczególnych procesów rozumianych jako ciąg funkcji i zdarzeń, które je inicjują lub stanowią wynik realizacji funkcji oraz z modelu struktury organizacyjnej (schematu organizacyjnego Bosmana). Całość została powiązana poprzez mapę procesów, stanowiącą swoisty przewodnik dla przeglądania opisanych procesów logistycznych. W pracach wykorzystano model referencyjny systemu R/3, dzięki czemu zagwarantowano możliwość realizacji proponowanych rozwiązań w ramach funkcjonalności systemu. Ponadto prace nad projektem dostarczyły listę propozycji realizacji podstawowych dla firmy procesów sprzedaży oraz zmian organizacyjnych, w tym nowych stanowisk i komórek. Wszystkie prezentowane warianty zostały opatrzone kompleksową oceną silnych i słabych stron oraz analizą obsługi produkcji. Przedstawiono również modele integracji rachunku kosztów z procesami logistycznymi oraz harmonogram wdrożenia modułów logistycznych. Działania reorganizacyjne w Bosman Browar Szczecin S.A. zakończyły się sukcesem. Kierownik projektu tak podsumowuje skuteczność zastosowanego w Bosmanie przeprojektowywania: „Przedsięwzięcie reorganizacji procesów gospodarczych w naszej firmie wymagało wsparcia przez zespół ludzi kompetentnych zarówno w systemie SAP R/3, jak i posiadających praktyczną wiedzę biznesową. Te kompetencje i ta wiedza, a także sprawna organizacja projektu, przyczyniły się do jego powodzenia”⁴².

owych (BPR) w logistyce, http://www.bcc.com.pl/pad_files/aw_files/95_AW_Bosman_BPR_20040331.pdf (dostęp 21.03.2011).

⁴² M. Cioch – kierownik projektu ze strony Bosmana, w: *Akademia Wiedzy BCC*.

*

Wiele współczesnych organizacji wprowadza w życie zakrojony na szeroką skalę, wszechstronny program zmian, obejmujący wszelkie aspekty struktury i schematu organizacji, wykorzystywanej w niej techniki i tworzących ją ludzi. Menedżerowie muszą rozumieć, jak rozległe są obszary, w których mogą być potrzebne zmiany organizacyjne. Co ważniejsze, powinni również zauważać potencjalne pola współzależności między dziedzinami, w których dokonywane są zmiany. Muszą również zrozumieć przeprojektowywanie jako metodę wprowadzania zmian, obejmującą szeroko zakrojone i dogłębne zmiany w całej organizacji, dotyczące wszystkich trzech tradycyjnych dziedzin zmian: struktury i schematu organizacji, techniki i ludzi.

Reengineering oferuje zestaw narzędzi i metod, za pomocą których możliwe jest całościowe przeprojektowanie firmy w celu opracowania efektywniejszych sposobów wykonywania pracy. Istnieją pewne ramy przebiegu wprowadzania BPR do przedsiębiorstwa, jednak nie ma jednego, uniwersalnego sposobu jego wdrażania ze względu na indywidualny charakter każdej organizacji. Trzeba mieć również świadomość, że zarządzanie procesami przez *reengineering* to ciągłe poszukiwanie usprawnień i ulepszeń w celu osiągnięcia jak najlepszej efektywności firmy, czyli proces ciągłych zmian, nie mających końca, który wynika z filozofii zarządzania organizacją jako całością, a nie finalnym produktem. Istotą *reengineeringu* jest przejście do orientacji zorientowanej wokół realizowanych procesów, a następnie skupienie się na procesach związanych z klientami, dostawcami zewnętrznymi, co pozwala na eliminację bezużytecznej pracy i całościowe spojrzenie na wszystkie elementy składające się na organizację i jej otoczenie.

BPR powstał na gruncie amerykańskim i z pewnością przystaje do realiów tamtej gospodarki. We wzorcu amerykańskim podstawowa rola państwa polega na obronie rynku i mechanizmów nim rządzących oraz na wymuszeniu przestrzegania reguł gry rynkowej. W Europie obowiązuje jednak inny model gospodarki kapitalistycznej – społecznej gospodarki rynkowej. W modelu tym podstawowym zadaniem państwa jest prowadzenie takiej polityki, aby zabezpieczyć także biedniejsze grupy społeczne. W związku z powyższym w Polsce BPR budzi wiele wątpliwości co do kosztów społecznych (zwiększenie bezrobocia poprzez likwidację stanowisk). Niektórzy wręcz uważają, że *reengineering* zaniedbuje czynnik ludzki, ponieważ oferuje wyłącznie wzrost efektywności ekonomicznej, spychając człowieka na drugi plan oraz pomijając skutki społeczne radykalnych zmian (redukcji zatrudnienia) w przedsiębiorstwie.

Niewątpliwie, korzyści z wprowadzania nowych rozwiązań w zarządzaniu przedsiębiorstwem mogą być ogromne. Muszą one jednak być popierane przez naczelne kierownictwo i akceptowane przez pracowników. *Reengineering* stawia przed jego realizatorami wiele pułapek, związanych z każdym jego krokiem. Każda źle wykonana czynność może doprowadzić w końcowej fazie do błędnych wniosków. Prawidłowe stworzenie modelu nowego procesu wymaga dokładnego zrozumienia poprzedniego. Warto pamiętać, że BPR nie obiecuje cudownego leku ani szybkiej, łatwej i bezbolesnej poprawy. Przeciwnie, oznacza trudną i wyczerpującą pracę. Wymaga, by ludzie kierujący firmą i w niej pracujący zmienili sposób myślenia i to, co robią.

Pomimo iż publikacje z zakresu zarządzania potwierdzają dobrą kondycję BPR, moda na reengineering stopniowo przemija. Spowodowane nieścisłością w terminologii oraz wywołujące wiele nieporozumień różnice interpretacyjne osłabiły wiarygodność tej koncepcji i zmniejszyły jej przydatność w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

BIBLIOGRAFIA

- A b r a m o w i c z W. (red.): Reorganizacja procesów biznesowych – przeszłość, teraźniejszość i (prawdopodobna) przyszłość, Business Information Systems, 1997.
- B a s h e i n B. J., M a r k u s M. L., R i l e y P.: Preconditions for BPR Success and How To Prevent Failures, Information Systems Management Spring 1994.
- D a v e n p o r t T. H.: Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology, Boston: Harvard Business Press 1993.
- D u r l i k I.: Restrukturyzacja procesów gospodarczych, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet 1998.
- G a b r y e l c z y k R.: Reengineering. Resrukturyzacja procesowa przedsiębiorstwa, Warszawa: Nowy Dziennik sp. z o. o. i Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych 2000.
- G r a j e w s k i P.: Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja, PWE, Warszawa: PWE 2007.
- G r i f f i n R. W.: Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2007.
- G r u c h m a n G. B.: Koncentracja na procesach. ABC wdrażania strategii (9), „Prawo i Gospodarka” z 5 VI 1998.
- H a m m e r M., C h a m p y J.: Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution, New York: HarperBusiness 1993.

- H a m m e r M.: Reengineering work: don't automate. Obliterate, w: Z. M a r t y - n i a k (red.), *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Kraków: Wyd. AE w Krakowie 1998.
- K u p c z y k A., K o r o l e w s k a - M r ó z H., C z e r w o n k a M., *Radykalne zmiany w firmie*, Warszawa: Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne Infor 1998.
- M a n g a n e l l i R. L., K l e i n M. M.: *Reengineering*, PWE, Warszawa 1998.
- M a r t y n i a k Z. (red.): *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Warszawa: Wyd. AE w Krakowie 1998.
- P i e r ś c i o n e k Z.: *Strategie sukcesu firmy*, Warszawa: PWN 1996.
- P o r t e r M. E.: *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Warszawa: One Press 2006.
- S a p i j a s z k a Z.: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa: szanse i zagrożenia*, Warszawa: PWN 1997.
- S z y m u r a - T y c M.: *Zarządzanie przez wartość dla klienta - budowa wartości firmy*, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref4_full.html (dostęp 16.03.2011).
- W ę g l a r c z y k J.: *Zarządzanie procesowe*, http://dydaktyka.polsl.pl/rg5/studia/Mat_sem_I/Zarz_procesowe.ppt (dostęp 18.03.2011).
- Akademia Wiedzy BCC, Bosman Browar Szczecin S.A.: *Reorganizacja procesów biznesowych (BPR) w logistyce*, http://www.bcc.com.pl/pad_files/aw_files/95_AW_Bosman_BPR_20040331.pdf (dostęp 21.03.2011).
- Strony internetowe:
- <http://www.benchmarking.vitroabw.pl/4.php> (dostęp 16.03.2011).
- <http://procesy.ue.wroc.pl/pliki/genezaZPR.doc> (dostęp 18.03.2011).
- http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref4_full.html (dostęp 16.03.2011).
- <http://rasokolowski.strony.wi.ps.pl/> (dostęp 20.02.2011).
- http://dydaktyka.polsl.pl/rg5/studia/Mat_sem_I/Zarz_procesowe.ppt (dostęp 18.03.2011).
- <http://www.iso.ellaz.pl/modules.php?name=News&file=article&sid=43> (dostęp 20.03.2011).
- http://www.bcc.com.pl/pad_files/aw_files/95_AW_Bosman_BPR_20040331.pdf (dostęp 21.03.2011).
- http://www.bcc.com.pl/pad_files/pdfy/SS_Bosman.pdf (dostęp 21.03.2011).

BUSINESS PROCESS REENGINEERING
– REORGANISATION OF PROCESSES IN THE ENTERPRISE

S u m m a r y

Radical restructuring based on the concept of reengineering is an extremely useful method of improving the activities of businesses and other organizations. BPR offers a set of tools thanks to which it is possible to integrally redesign a company. Mana-

ging processes by reengineering is the continuous search for improvements in order to achieve the best efficiency of the company.

Słowa kluczowe: restrukturyzacja, reengineering, zmiana, zarządzanie procesowe.

Key words: restructuring, reengineering, change, management process.